

事 業 報 告

(第 48 期)

自 2025年4月 1日

至 2026年3月31日

株式会社NHK文化センター

目 次

I. 現況に関する報告事項

1. 事業の経過及びその成果
2. 資金調達等についての状況
3. 財産及び損益の状況の推移
4. 対処すべき課題
5. 当該事業年度の末日における会社の概況
6. 主要な借入先及び借入額

II. 株式に関する事項

III. 当社の役員に関する事項

1. 取締役及び監査役
2. 当年度に係る役員報酬の額

IV. 内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）

I. 現況に関する報告事項

1. 事業の経過及びその成果

(1) 事業活動の概況

「NHK文化センター 2024-2026年度経営計画」において、2024年度は「再生」、2025年度は「基盤強化」のフェーズとして経営改革を推し進め、持続可能な経営基盤の構築と業績向上に努めました。

主力の講座事業については、全教室における全ての講座で管理会計を強化したことにより、収支の見える化を通じて不採算講座の棚卸しをするとともに、顧客ニーズにあった講座の企画や付加価値の高いコンテンツの提供を全国に展開し、競合他社にはマネできない“NHKカルチャー”ならではの質の高い講座・サービスを提供しました。

新たな収益の柱となるB to B事業においては、NHKグループ連携の強化を推し進め、新たな知見と信頼を獲得するとともに新規事業の開拓を行いました。

また、持続可能な経営基盤構築のためイノベーションプロジェクトを立ち上げ、複数のワーキンググループ主導で構造改革を推し進め、経営資源の効果的な再配置を行い、効率的な売上の向上と固定費削減の両輪で利益の確保に努めました。

以上の通り、スピード感をもった経営基盤の強化に取り組んだ結果、事業計画を上回る増収、大幅な増益で営業利益の黒字化を達成することができました。

(2) 事業活動の内容

<業績向上に向けた取り組み>

カルチャー事業の進化

昨年度より強力に推進した「企画の横展開」によりヒット講座を複数支社で実施することに加え、今年度より事業の主軸である定時講座に管理会計を導入したことで事業の活性化を行いました。また今年度から取り組んだイノベーションプロジェクトで「定時講座改革チーム」ならびに「大型・押し活チーム」を若手社員中心に結成し、より多くの方に訴求できる講座の開発に取り組みました。

NHK大河ドラマ「べらぼう」に関連した「大江戸スペクタクル」特集を企画し、全国で講座を展開し好評を得ました。また 2.5 次元ミュージカル俳優や、若手演歌歌手、人気漫画家など、時代の流れに即した新ジャンルにも挑戦し、新たな顧客層の開拓に努めました。

一方で、PRのための効果的なキャンペーンの展開や、デジタル広告を活用した宣伝に力を入れ、認知拡大を図ることで売上の確保を果たしました。

BtoB事業の拡大

これまで培った講座運営のノウハウを基盤に、NHKグループおよび自治体が展開するセミナー・イベント事業の運營業務を受託し、新たな収益基盤の確立を推進とともに、継続的に社会へ価値を提供する事業活動に貢献しました。

また新規事業開発においては、豪華客船飛鳥Ⅱ・Ⅲへのコンテンツ提供事業や、次年度スタートに向けたTEPIA先端技術館運營業務受託などの推進に取り組み、更なる事業拡大に努めました。

<持続可能な経営基盤の構築とESG経営の強化>

限られた経営資源で効率的な事業継続を実現するため、イノベーションプロジェクトの業務改革チームを中心として構造改革を推し進めました。適正な要員配置や本社マネジメントの強化、更に管理会計を確実に浸透させることにより、業務の高度化、生産性向上を図りました。

リスク低減の取り組みとして、1年をかけて全社で窓口現金取扱いを終了し、金銭リスク低減と業務軽減を実現しました。また個人情報へのアクセス制限の厳格化と、現地講座での名簿持ち出し運用ルールの変更などを実施し情報漏洩リスクを低減させました。

更に、定期的な社内教育を継続的に実施し、NHKグループ水準の情報セキュリティ及びコンプライアンス意識の向上を図りました。加えて、ガバナンスおよび内部統制の強化の一環として、勤怠システムの更改に対応し、就業規則を改定するなど、グループ水準に即した制度設計へ見直しを行いました。

(3) 売上高の内訳

(単位：百万円)

区 分	2025年度		2024年度		増減額	前期比
	金額	構成比	金額	構成比	金額	
売上高	3,220	100.0%	3,474	100.0%	△253	92.6%
自主業務売上高	3,220	100.0%	3,474	100.0%	△253	92.6%
NHK売上高	0	0%	0	0%	0	0%

<百万円未満切り捨て>

(4) 会員数、入会者数、受講者数、講座数の状況

区 分	2025年度	2024年度	増 減
会 員 数	8万2千人	9万人	△8千人
入 会 者 数	9千人	9千人	0千人
受 講 者 数	26万人	29万1千人	△3万1千人
講 座 数	2万8千講座	3万4千講座	△5千講座

<千未満切り捨て>

2. 資金調達等についての状況

(1) 資金調達

当社は自己資金の範囲内で活動しており、資金調達は行っておりません。

(2) 設備投資

当事業年度において重要な設備投資はありません。

3. 財産および損益の状況の推移

区分	2025年度 (第48期)	2024年度 (第47期)	2023年度 (第46期)	2022年度 (第45期)
売上高	千円 3,220,359	千円 3,474,153	千円 3,723,073	千円 3,792,748
経常利益	千円 98,888	千円 24,513	千円 △114,697	千円 △259,218
当期純利益	千円 91,015	千円 △270,776	千円 △194,417	千円 △277,626
1株あたり 当期純利益	円 227.53	円 △676.94	円 △486.04	円 △694.07
総資産	千円 1,957,353	千円 1,761,742	千円 2,305,186	千円 2,509,518
純資産	千円 176,535	千円 85,520	千円 356,296	千円 550,714

<千円未満切り捨て>

4. 対処すべき課題

前年度コロナ禍以来5年ぶりに営業黒字を達成し、2025年度も全社を挙げて持続可能な経営基盤構築のための経営改革に取り組んだ結果、更に黒字幅を広げることができました。この先3年後、5年後、10年後も安定的に事業を継続するためには、今後も改革を続けていかなければなりません。

「NHK文化センター 2024-2026年度経営計画」の最終年となる次年度は、社員自ら「変革」の先頭に立ち、従来型のカルチャー事業から、“知的エンタテインメントサービス”を提供する企業へと、大きく進化していきます。

主力の講座事業においては、高集客ジャンルをブランド化して収益を拡大すると共に、新ジャンル開発などにより市場開拓を行い、新たな顧客を獲得します。更に高いレベルで標準化されたサービスを提供することで顧客満足度を高め、NHKカルチャーファンを増加させます。

またこれまで培ってきたイベント事業運営の実績をもとに、NHKグループ各社との連携を更に拡大させ、新たな収益の柱となる新規事業にも参画します。

これらを実現するために、組織のあり方やマネジメントの体制を2026年度から大きく見直しました。社員の特性に応じた多様な働き方を可能にし、新しい仕事に挑戦するモチベーションを高め、会社へのエンゲージメントを向上させる必要があります。業務のスクラップやAIの活用による効率化も図ります。

いっぽうで情報セキュリティリスクは年々増えています。NHKグループの方針に即して対策を講じ、いっそうの情報セキュリティの向上とリスクの低減に取り組めます。また、NHKグループの一員としてコンプライアンスを遵守し、社会・顧客・事業パートナーから信頼される企業を目指します。

5. 当該事業年度の末日における会社の概況

(1) 支社の状況

15支社 ※ 3月31日閉鎖支社は含んでいません

東京総支社管内	6支社
名古屋総支社管内	4支社
大阪総支社管内	5支社

(2) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男 7人	△2人	39.0歳	15.1年
女 50人	△8人	47.3歳	20.7年
計 57人	△10人	46.3歳	20.0年

※他社への出向者5名、臨時従業員数及び3月31日退職者数は含んでいません

6. 主要な借入先及び借入額

当期末時点での借入金残高はありません。

Ⅱ. 株式に関する事項

<株式の状況>

- ・ 会社が発行する株式の総数 1,600,000株
- ・ 発行済株式の総数 400,000株
- ・ 当期末株主数 10名

<株主一覧>

(2026年3月31日現在)

株 主 名	持株数	議決権比率
(株) NHKエンタープライズ	80,800株	20.2 %
(株) NHK出版	80,000株	20.0 %
(株) NHKテクノロジーズ	50,000株	12.5 %
日本放送協会	40,000株	10.0 %
(株) NHKビジネスクリエイト	38,000株	9.5 %
(株) NHKエデュケーショナル	33,600株	8.4 %
(株) NHKアート	20,000株	5.0 %
NHK営業サービス (株)	20,000株	5.0 %
(株) NHKグローバルメディアサービス	19,600株	4.9 %
(株) NHKプロモーション	18,000株	4.5 %

Ⅲ. 当社の役員に関する事項

1. 取締役及び監査役

(2026年3月31日現在)

会社における地位及び担当または主な職業	氏名
代表取締役社長・NHKエンタープライズ 経営企画室執行役員	南出 貴弘
専務取締役・NHKメディアホールディングス 専務取締役	河内 秀則
取締役（非常勤）・日本放送協会 グループ経営戦略局主管 ・公認会計士	花島 さくら
監査役（非常勤）・日本放送協会 内部監査室専任局長	山田 英司
監査役（非常勤）・NHKエンタープライズ 監査役	海野 正一

注1 取締役（非常勤） 但野 克典氏は、2025年6月27日に退任しました。

2. 当年度に係る役員報酬の額

役員区分	報酬総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)		対象となる 役員数
		定額部分	変動部分	
取締役	-	-	-	-
監査役	1,560	1,560	-	1人

注1 代表取締役（出向）1人、専務取締役（出向）1人、非常勤取締役1人、非常勤監査役1人
に対しては、報酬は支払っていません。

IV. 内部統制システム(業務の適正を確保するための体制)

<内部統制の整備状況>

当社は、NHKグループの一員として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じて企業価値の向上を図り健全な企業統治を継続するため、2016年11月16日の取締役会において内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）に係る基本方針を決議しており、その運用状況を確認の上、継続的な改善と強化に努めています。基本方針は以下のとおりです。

1. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社取締役および社員・嘱託・スタッフ・派遣社員を対象とした行動規範「NHK文化センター倫理・行動憲章」を制定し、これらの遵守を図る。また、コンプライアンスを確保するため、「コンプライアンス規程」を定め、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、全社的に法令遵守が確保される体制をとる。取締役および使用人のコンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンスに関する「通報規程」「通報窓口」などを社内に効果的に周知し、適宜、法令等の遵守状況を把握する。講座の講師に対しては、「講師委嘱規程」に受講者に関する情報の取り扱い条項を設け、講師委嘱契約・更新時に法令遵守の徹底を図る。
- (2) 取締役会については、「NHK文化センター取締役会規則」が定められ、その適切な運営を確保し、定例で開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役間の意思疎通を図るとともに相互に業務執行を監督し、法令・定款違反行為を未然に防止する。万一、取締役が他の取締役の法令・定款違反を発見した場合は直ちに監査役および取締役会に報告するなどして、その徹底を図る。
- (3) 執行役員については、「執行役員制度規程」を遵守し、職務執行の法令・定款への適合を確保する。また、監査役は、取締役の職務執行、経営機能に対する監督強化を図る。
- (4) コンプライアンス関連の研修、eラーニングなどによる啓発に努め、全社的な法令遵守の一層の推進を図る。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 「文書管理規程」の整備によって、資料等の扱いを明文化し、取締役の職務の執行に係る情報の保全および管理に適正を期す。

(2) 「株主総会議事録」・「取締役会議事録」、および常勤取締役ほかで定期的
に開催される役員会の「議事録」については、「文書管理規程」に基づいて適切
かつ確実に保存・保管し、各議事録については、取締役および監査役が常に閲覧
可能な状態に置く。

(3) 情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティ規程および実施要
領」を制定するとともに、「情報システム利用者ガイドライン」などを作成し、
取締役・社員・嘱託・スタッフ・派遣社員を対象に、情報管理の徹底を図る。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 当社は、当社の業務の執行に係るリスクとして、投資的リスク、法令違反に
繋がるリスク、企業機密への不正アクセス・漏洩等情報セキュリティ的リスクな
どを認識し、対応マニュアル等を整備する。また、公共放送NHKグループの一
員として公金の扱いについては特に厳正を期し、社会的な指弾を受けることのな
いよう注意を払う。

(2) リスク管理統括責任者を社長とし、リスク管理体制の整備・運用にあたる。

(3) 危機管理と予防的管理についての体制を充実させ、研修等を含め、損失の危
険の管理について全社的な認識の向上を図る。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 職務分掌に関する諸規程を定め、取締役および各部門の所管と権限を明確に
し、経営に関する意思決定および職務執行を効率的かつ適正に行う。

(2) 重要な意思決定については、取締役会や役員会などにより多面的に検討し、
慎重に決定する仕組みを設ける。

(3) 計画的かつ効率的に事業を運営するため、年度事業計画を策定し、各支社ご
との計画値を設定し、これらに基づいた業績管理を行う。

(4) さらに効率的に業務を執行するために、内部統制との関係を考慮しつつ、案
件に応じた職務権限の委譲を検討する。

5. 会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確 保するための体制

(1) 当社の親会社にあたるNHKの子会社等の事業が適切に行われることを目的

として制定した「関連団体運営基準」により、事業運営およびこれに対するNHKの指導・監督等に関する基本的事項が定められており、当社も該当している。

(2) NHKは、「関連団体運営基準」に関する事項およびNHKが指定する事項について、監査法人等に委嘱して関連団体の業務監査を実施し、監査法人等の報告に基づき、関連団体に対し必要な指導・監督を行っており、当社も該当している。

(3) NHKの監査委員が当社に対し営業の報告を求め、または業務および財産の状況を調査する場合には、当社は、適切な対応を行う。

(4) NHKは、全国民の基盤に立つ公共放送の機関として、不偏不党の立場を守って、放送による言論と表現の自由を確保し、豊かで、良い放送を行うことを目的とした法人である。

また、放送法により、NHKに対する公共的規制は、国民の代表である国会を中心として行われ、毎年度の予算・事業計画は国会での承認を要している。

NHKには、経営方針その他その業務の運営に関する重要事項を決定する権限と責任を有する経営委員会が設置され、会長等による業務の執行と監督の機能が明確に分離され、適正なガバナンスが確保されており、業務の実施にあたっては、「NHK倫理・行動憲章」の策定、「内部通報窓口・外部通報窓口」の整備などにより、適正が確保されていると理解している。

6. 監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制と当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

(1) 監査役の職務を補助する部を経営総務室総務部とする。

(2) 監査役より監査業務に必要な命令を受けた総務部員は、その命令に関して、取締役、総務部長等の指揮命令を受けない。

7. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 取締役または使用人は、法定の事項に加え、当社および当社グループに重大な影響を及ぼす事項の内容を、監査役にその都度報告するものとする。

(2) 監査役は、いつでも必要に応じて、取締役および使用人に対して報告を求めることができる。

<内部統制の運用状況>

8. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社の取締役会は取締役3名で構成されていて、2名の監査役も出席し、重要事項の審議・決議を行っています。また、監査役は、取締役会のほか、役員会等の重要会議に出席するとともに、取締役から業務執行の状況について直接聴取を行い、業務執行の状況や内部統制、コンプライアンスに関する問題点を監視する体制を整備していて、経営監視機能の強化および向上を図っています。

コンプライアンスに関する取り組み状況では、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を開催し、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する報告や決定が行われています。また、全役員、社員等を対象とした研修活動も定期的に行っており、コンプライアンスの徹底を図っています。当社の内部監査部門では、年度ごとの内部監査計画に基づき内部監査を実施しています。

<内部統制の評価>

9. 業務の適正を確保するための体制の評価

当社の全社的な内部統制について、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」「ITへの対応」という6つの観点から、整備状況および運用状況の有効性を評価しました。また、業務上重要なリスクを抽出したうえで、必要な対応の実施状況につき評価を行いました。

上記の評価の結果、2026年3月31日時点における当社の内部統制は、概ね有効であると判断しました。